

Por Sidney Dias (*)

As seguradoras estão buscando maneiras de se moverem para o futuro. Os executivos de todas elas – ou de quase todas – falam em inovação e foco no cliente; enquanto reconhecem a importância dos corretores de seguros, também exaltam o uso dos canais digitais para relacionamento direto com segurados e clientes potenciais.

Mas, em quantas companhias suas lideranças estão, de fato, trabalhando para o futuro? Utilizando uma metáfora das maratonas, qual companhia irá liderar? Quais ficarão no pelotão intermediário? E quem ficará no finalzinho, participando apenas pelo desafio de superar seus próprios limites, mas sem a pretensão de subir ao pódio ou conseguir alguma marca competitiva?

Lugar no futuro: a importância da liderança e da capacitação

Os executivos das companhias precisam, mais do que nunca, de visão estratégica. Para enxergar o futuro, mas, também, para entender o que os prende ao passado. Em última instância, o que limita o ritmo da evolução das seguradoras é o conhecimento que cada empresa possui. E esse conhecimento pode estar, em grande parte, nas pessoas que nelas atuam, sob a forma de conhecimento tácito.

Qual a dependência que as companhias têm do conhecimento tácito de seus profissionais? A resposta varia de seguradora para seguradora. Em algumas, essa dependência é pequena, pois têm investido na gestão do conhecimento. Em outras empresas, a realidade é diferente: mais preocupante ainda, podem não ter políticas eficazes de retenção de talentos, o que impacta sua caminhada para o futuro.

Falar em inovação é mais fácil do que fazer. Veja, como exemplo, a recente mudança introduzida pela Susep nos Seguros de Danos, com a edição da Circular 621/21 e da Resolução CNSP 407/21. Para simplificar, vamos focar, apenas, nos seguros massificados. Como uma seguradora pode criar produtos, para atender às necessidades dos consumidores, utilizando as novas regras?

Para isso, teria que capacitar seus executivos, seus analistas técnicos, seus subscritores de riscos e seus reguladores de sinistro. E é um equívoco grande subestimar a complexidade dessa capacitação: cada tipo de profissional, de cada nível decisório, possui necessidades específicas que precisam ser atendidas por abordagens adequadas.

Fazer a gestão do conhecimento. Além de capacitar seus profissionais, a empresa deve alterar seus processos e sistemas de informação e, claro, divulgar os novos produtos para os corretores de seguros, de modo que possam, ao entender as necessidades das pessoas e empresas, recomendar as melhores opções de proteção por seguro.

É por isso que a visão estratégica é importante. Isso toma tempo, exige planejamento e demanda investimentos. Exige liderança estratégica.

Ignorar as pressões por mudanças não é boa estratégia

O ritmo do avanço ou do retrocesso de uma seguradora reflete o conhecimento dos negócios por parte das pessoas que a compõem. Como qualquer empresa, não é possível para uma seguradora ter processos inteligentes, sistemas eficientíssimos e produtos inovadores se a sua liderança ignorar as mudanças regulatórias, os avanços tecnológicos e as inovações nas práticas de gestão.

Recentemente, em conversa informal com executivo de uma das seguradoras líderes do mercado, indaguei sobre os planos para a criação de novos produtos massificados de Seguros de Danos, dadas as recentes mudanças trazidas pela Circular 621/21. Ele refletiu durante algum tempo e, então, me respondeu que, pelo menos no horizonte de um ano, iria ignorar as mudanças, mantendo

tudo como está.

É possível que, para sua empresa, permanecer na segurança do passado seja a escolha mais prudente neste momento. Afinal, o conhecimento sobre o novo (e sobre o futuro) ainda está fora da seguradora.

Quem iria pensar nos novos produtos? Quem iria definir as mudanças nos processos? Quem iria falar e orientar os analistas dos sistemas de informação? Qual seria o impacto dessas medidas na “última linha” da DRE – a do lucro líquido – que, em última instância, afeta a percepção do desempenho dos executivos, sua remuneração e o seu futuro?

Refleti sobre a sua escolha, procurando entender a sua perspectiva. Para ele, talvez seja melhor, de fato, manter no radar a inovação, ao tempo em que ignora as mudanças – ao menos, por enquanto. O risco que a sua empresa enfrentará será o do aparecimento de alguém mais ágil e melhor preparado, saltando à frente, assumindo a liderança.

Se isso ocorrer, recuperar o espaço perdido pode custar muito para a companhia.

Projetos de longo prazo em andamento podem atrasar o futuro

Esperar sem fazer algo, quando tantas mudanças estão sendo introduzidas no nosso mercado, é um recurso que tem prazo de validade: depois, dele, o futuro pode ser comprometido. Qual o prazo? Cada companhia tem o seu, embora, no geral, não seja muito longo.

Deixando de lado as oportunidades perdidas pelas companhias que tenham seus portfólios compostos majoritariamente por produtos obsoletos, enquanto os seus concorrentes – pelo menos, alguns – avançam em direção ao futuro, vamos dar uma olhadinha nas despesas e investimentos – as rubricas classificadas como Opex e Capex.

Para simplificar, considere apenas, por exemplo, projetos de sistemas de informação que são planejados para os próximos três a cinco anos, com orçamentos que podem chegar a nove dígitos – sim, centenas de milhões de reais. Quantas companhias estão com projetos de longo prazo em andamento no nosso mercado? Qual o impacto que as mudanças regulatórias terão sobre esses projetos? O que dizer do impacto do Open Insurance?

Nesse cenário, um orçamento de R\$ 200 milhões para um novo sistema de informação que seria desenvolvido nos próximos três anos pode resultar em uma perda de algo em torno de até R\$ 70 milhões por ano em que caminhar na direção errada. É sempre bom lembrar que, nesses tempos de ganhos financeiros reduzidos, todas as empresas estão examinando com lupa as despesas e investimentos.

As mudanças têm o consumidor como ponto focal, reorientando todo o ecossistema de seguros e finanças. São mudanças regulatórias que afetam a criação de produtos, mudanças que impactam fortemente os modelos de negócios existentes e mudanças que demandam investimentos em tecnologia e processos.

Cada seguradora é muito importante para o mercado. A sua sorte – ou destino – é algo que afeta muito mais que a própria companhia, seus acionistas e empregados: afeta todos que participam da cadeia de valor dos produtos que ela oferece – consumidores, fornecedores, corretores de seguros, reguladores de sinistro, etc.

Como garantir o seu lugar no futuro?

(*) **Sidney Dias** é diretor da Conhecer Seguros, mestre e doutor em Informática e bacharel em Administração Pública. Também é corretor de seguros habilitado em todos os ramos, professor em cursos de graduação e pós-graduação, e membro de instituições internacionais, como a IEEE/Computer Society, da Association for Computing Machinery (ACM), da Information Systems

Audit and Control Association (ISACA) e da International Coach Federation (ICF).

Cursos relacionados da Conhecer Seguros:

[>> Corretagem de Seguros e o impacto da flexibilização das bases contratuais de seguros](#)

[>> Subscrição de Grandes Riscos no Novo Cenário – Seguros de Propriedades](#)